

倫理経営 Ethics Management

～パーパス(志)からプラクティス(実践)へ～

一橋大学大学院国際企業戦略研究科(ICS)

客員教授 名和高司

2024.4.24



The Global Knowledge Hub in Tokyo

名和高司

(Nawa, Takashi)



- 東京大学法学部卒、ハーバード・ビジネス・スクール修士(ベーカーズカラー授与)。三菱商事の機械(東京、ニューヨーク)に約10年間勤務。
- マッキンゼーのディレクターとして、約20年間、コンサルティングに従事。自動車・製造業分野におけるアジア地域ヘッド、デジタル分野における日本支社ヘッドを歴任。日本、アジア、アメリカなどを舞台に、多様な業界において、次世代成長戦略、全社構造改革などのプロジェクトに幅広く従事。
- 2010年6月より、一橋大学ビジネス・スクール特任教授に就任。2016年より同校客員教授に就任。2014年より、30社近くの日本企業の次世代リーダーを交えたCSVフォーラムを主催。
- 2021年4月より、京都先端科学大学客員教授、2022年4月より、同校教授。同校においては、「経営戦略」「アントレプレナーシップ」「イノベーション」「デジタルトランスフォーメーション戦略」「CSV戦略」「グローバル戦略」「企業変革」を担当。
- デンソー(～2019年6月)、ファーストリテイリング(～2022年11月)、味の素(～2023年6月)、SOMPOホールディングス、NECキャピタルソリューションズ、朝日新聞社(いずれも現在も)の社外取締役、ボストン・コンサルティング・グループ(～2016年12月)、アクセンチュア、インターブランドなどのシニアアドバイザー(いずれも現在も)を兼任。
- IPR (Industry Process Redesign) という手法を提唱し、METIと共同で、6産業の業界構造変革の道筋とその経済効果を発表。多様な業界において、業界再編・異業種共創を提唱し、複数のM&A、アライアンス案件を支援。
- 顧客価値を高めつつ、提供コストを徹底的に切り詰める「スマート・リーン」イノベーションを次世代成長を駆動するモデルとして提唱。企業における実践を支援する組織として「株式会社ジェネシスパートナーズ」を設立し、その代表取締役に就任。日本やアジアを代表するグローバル企業の次世代成長を支援。
- 「パーパス経営」「CSV経営戦略」「経営改革大全～企業を壊す100の誤解」「企業変革の教科書」「成長企業の法則」「コンサルを超える問題解決と価値創造の全技法」「学習優位の経営」「失われた20年の100社の勝ち組企業100社の成功法則～X経営の時代」「日本企業をグローバル勝者にする経営戦略の授業」「日本人が誤解するSDGsの本質」「稲盛と永守」「シュンペーター」「10X思考」「パーパス経営入門」「超進化経営」「倫理経営(仮題)」「(次著)」「シン日本経営(仮題)」「(近著)など著書多数



パーパス経営と倫理～課題意識

1. 企業を取り巻く倫理的課題をどうとらえるべきか？
2. なぜ組織倫理の必要性が高まっているか？
3. パーパス経営と倫理の関係をどう理解するか？
4. 倫理的課題への対応の難しさはどこにあるか？
5. リーダーは倫理的課題にどう向き合うか？
6. 倫理経営の実践に向けて、企業リーダーはいま何をすべきか？
7. パーパス経営の実践に向けて、企業リーダーはいま何をすべきか？

▣ これ以外の論点は？

▣ 今日、どこまで答えに迫れるか？

倫理学の比較

	受動的(〇〇すべき) ←	中庸	→ 能動的(〇〇したい)
	②道徳論	①美徳論	③動態論
開祖	カント	アリストテレス	スピノザ
時期	19世紀	前4世紀	18世紀
主著	『実践理性批判』	『ニコマコス倫理学』	『エチカ』
価値観	正義性	社会性	主体性
キーワード	先験的(アプリオリ)、義務	幸福、共通善、友愛	実存的自由、自然主義
知の特性	普遍知	実践知	実存知
手法	定言命令法	中庸	心身平行
批判	超越論的	理想論的	相対論的
継承者	マックス・ウェーバー ジョン・ロールズ	アダム・スミス アマルティア・セン	ニーチェ ジル・ドゥルーズ
日本の哲学者	坂部恵	和辻哲郎	國分巧一郎

コンプライアンスとエシックスの比較

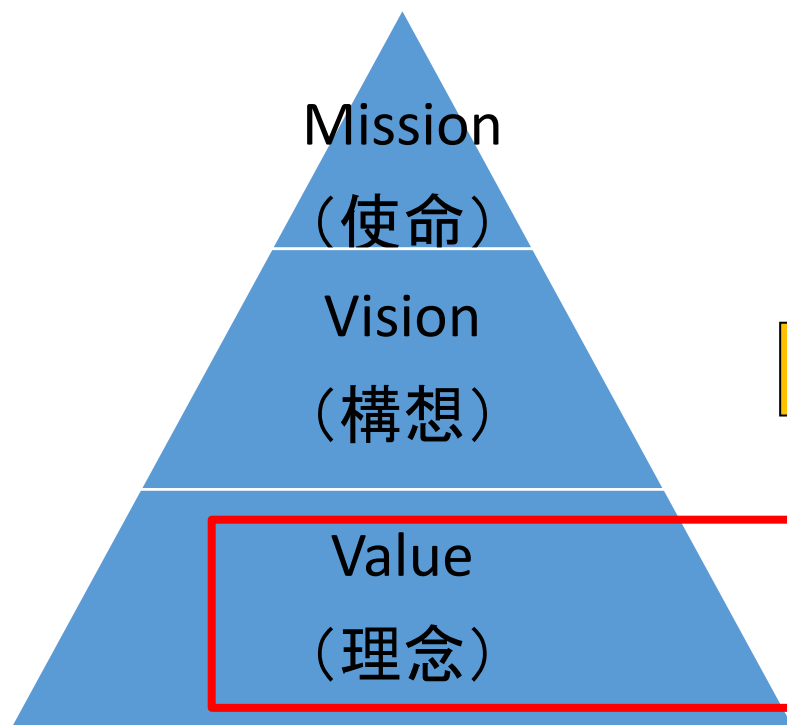
	コンプライアンス	エシックス
目的	悪いことをしない	善いことをする
枠組み	制度(外発的)	態度(内発的)
適用	与えられるもの	自ら気づくもの
性質	ハード、堅い	ソフト、柔らかい
姿勢	受動的、消極的	主体的、積極的
主体	企業(専門組織)	各人(全社員)
目線	上から目線	当事者目線
態度	傍観者(イヤヤ感)	一人称(ワクワク感)
パーパスとの距離	遠い	近い
企業文化との距離	後付け、押し付け	企業文化そのもの

出典: 中山達樹著『インテグリティ コンプライアンスを超える組織論』を筆者が加筆修正

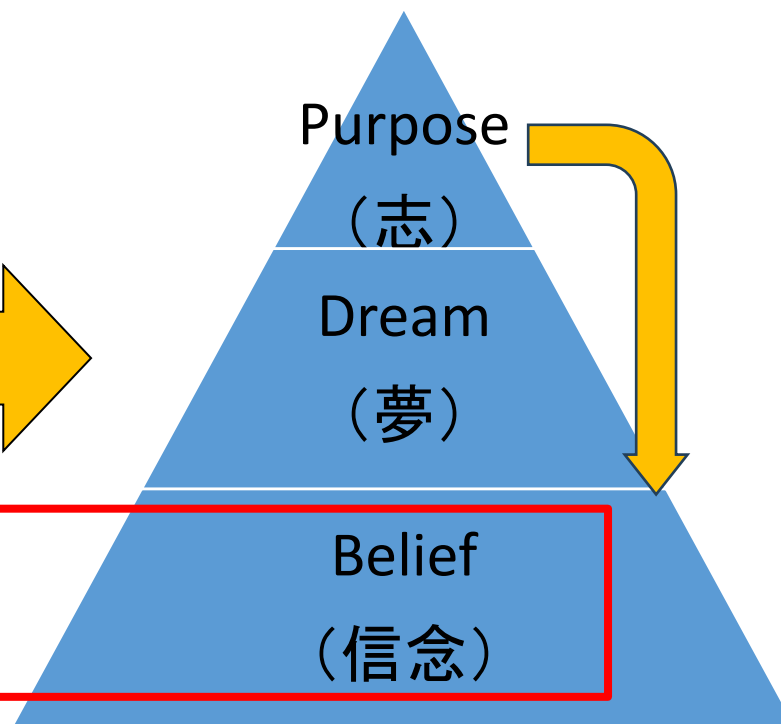
MVV→PDB



Capitalism (20th Century)



Purposism (21st Century)



ルール(規則)とプリンシプル(原理)の比較

評価軸	ルール	プリンシプル
確実性・予見可能性	○	
適用の容易さ	○	
解釈の共有	○	
包括性・一般性		○
柔軟性・自主性		○
目的の理解		○

出典:野村資本市場研究所(2008年)を一部修正

Principle先進事例

<アメリカ>



Johnson & Johnson

Google



McKinsey & Company

5 Keys (SCISE)

Our Credo

Don't Be Evil

Not Bound by Convention

Obligation to Dissent



<日本>



Kuradashi



京セラフィロソフィー

タケダイズム (誠実・公正・正直・不屈)

正道を歩む

前例を創ろう！

Bet on Passion



リーダーの役割
十カ条

- 一、事業の目的意義を明確にし、部下に指示すること
- 二、具体的な目標を掲げ、部下を巻き込みながら計画を立てる
- 三、強烈な願望を心に抱き続ける
- 四、誰にも負けない努力をする
- 五、強い意志を持つ
- 六、立派な人格を持つ
- 七、どんな困難に遭遇しても、決して諦めない
- 八、部下に愛情を持って接する
- 九、部下をモチベートし続ける
- 十、常に創造的でなければならぬ

六つの精進

- 一、誰にも負けない努力をする
- 二、謙虚にして驕らず
- 三、反省のある毎日を送る
- 四、生きていることに感謝する
- 五、善行、利他行を積む
- 六、感性的な悩みをしない

World's Most Ethical Companies (Methodology & Performance)

The Methodology Behind the Selection Process

FIVE-YEAR ETHICS PREMIUM: 13.6%

According to Ethisphere's Ethics Index, the listed 2023 World's Most Ethical Companies honorees outperformed a comparable index of large cap companies by 13.6 percentage points from January 2018 to January 2023.



Environmental and Societal Impact

- Sustainability, citizenship and social responsibility
- Environmental stewardship
- Community involvement
- Corporate philanthropy
- Workplace impact and well-being
- Supply chain engagement and oversight

Governance

- Oversight
- Governance principles
- Risk management

Leadership and Reputation

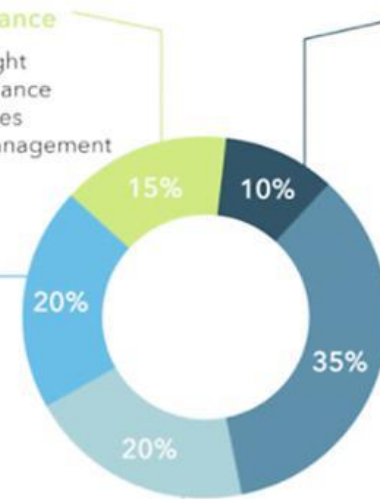
- Legal compliance and ethical track record
- Ethical reputation in the marketplace
- Awards and accolades garnered
- Examples of leadership locally, nationally, and globally

Ethics and Compliance Program

- Program structure, responsibility, and resources
- Program oversight and tone at the top
- Written standards, training, and communication
- Due care, detection, monitoring, and auditing
- Enforcement and discipline

Culture of Ethics

- Efforts to establish ethical tone from top and middle
- Frequency with which culture is evaluated
- Methods and outcomes



World's Most Ethical Companies

- スリーエム（アメリカ、工業・製造）
- アクセンチュア（アイルランド、コンサルティング）
- アフラック（アメリカ、保険）
- アリアンツ（アメリカ、保険）
- アプティブ（アイルランド、自動車）
- アーム（イギリス、半導体）
- AT&T（アメリカ、通信）
- エイボン（イギリス、ヘルスケア・化粧品）
- ベストバイ（アメリカ、小売）
- キヤノン（アメリカ、画像技術）
- CBRE（アメリカ、不動産）
- デル・テクノロジーズ（アメリカ、情報・テクノロジー）
- EDP（ポルトガル、エネルギー・電力）
- イーライ・リリー（アメリカ、製薬）
- ゼネラル・モーターズ（アメリカ、自動車）
- HPエンタープライズ（アメリカ、情報・テクノロジー）
- HP（アメリカ、情報・テクノロジー）
- ハネウェル（アメリカ、工業・製造）
- ヘインズブランズ（アメリカ、アパレル）
- イベルドロラ（スペイン、エネルギー・電力）
- インテル（アメリカ、半導体）
- IBM（アメリカ、情報・テクノロジー）
- JLL（アメリカ、不動産）
- 花王（日本、ヘルスケア・化粧品）
- ケロッグ（アメリカ、食品・飲料）
- ロレアル（フランス、ヘルスケア・化粧品）
- リンデ（イギリス、化学）
- リンクトイン（アメリカ、情報・テクノロジー）
- マンパワーグループ（アメリカ、人材派遣）
- マスターカード（アメリカ、決済サービス）
- マイクロソフト（アメリカ、情報・テクノロジー）
- ナチュラ（ブラジル、ヘルスケア・化粧品）
- ネクステラ・エナジー（アメリカ、エネルギー・電力）
- ノキア（フィンランド、通信）
- オン・セミコンダクター（アメリカ、半導体）
- ペプシコ（アメリカ、食品・飲料）
- プルデンシャル（アメリカ、金融・保険）
- セールスフォース（アメリカ、ソフトウェア）
- シュナイダーエレクトリック（フランス、電機）
- ソニー（日本、電機・情報・テクノロジー・通信）
- スターバックス（アメリカ、小売）
- タタ・スチール（インド、金属・鉱業）
- USバンコプ（アメリカ、金融）
- Visa（アメリカ、決済サービス）
- ウェスタンデジタル（アメリカ、情報・テクノロジー）
- ワークデイ（アメリカ、ソフトウェア）

The Kao Way

ETHISPHERE®
WORLD'S MOST
ETHICAL
COMPANIES®
2007 - 2023



使命

豊かな共生世界の実現

ビジョン

人をよく理解し
期待の先いく企業に

基本となる価値観

正道を歩む

よきモノづくり
絶えざる革新

行動原則

共生視点
現場起点
個の尊重と力の結集

果敢に挑む

THE Kao Way

MISSION *Why we exist*

As one, we create a Kirei life for all—
providing care and enrichment for
the life of all people and the planet

VISION *Where we want to go*

To be closest to the individual
and beyond their expectation

VALUES *What we believe in*

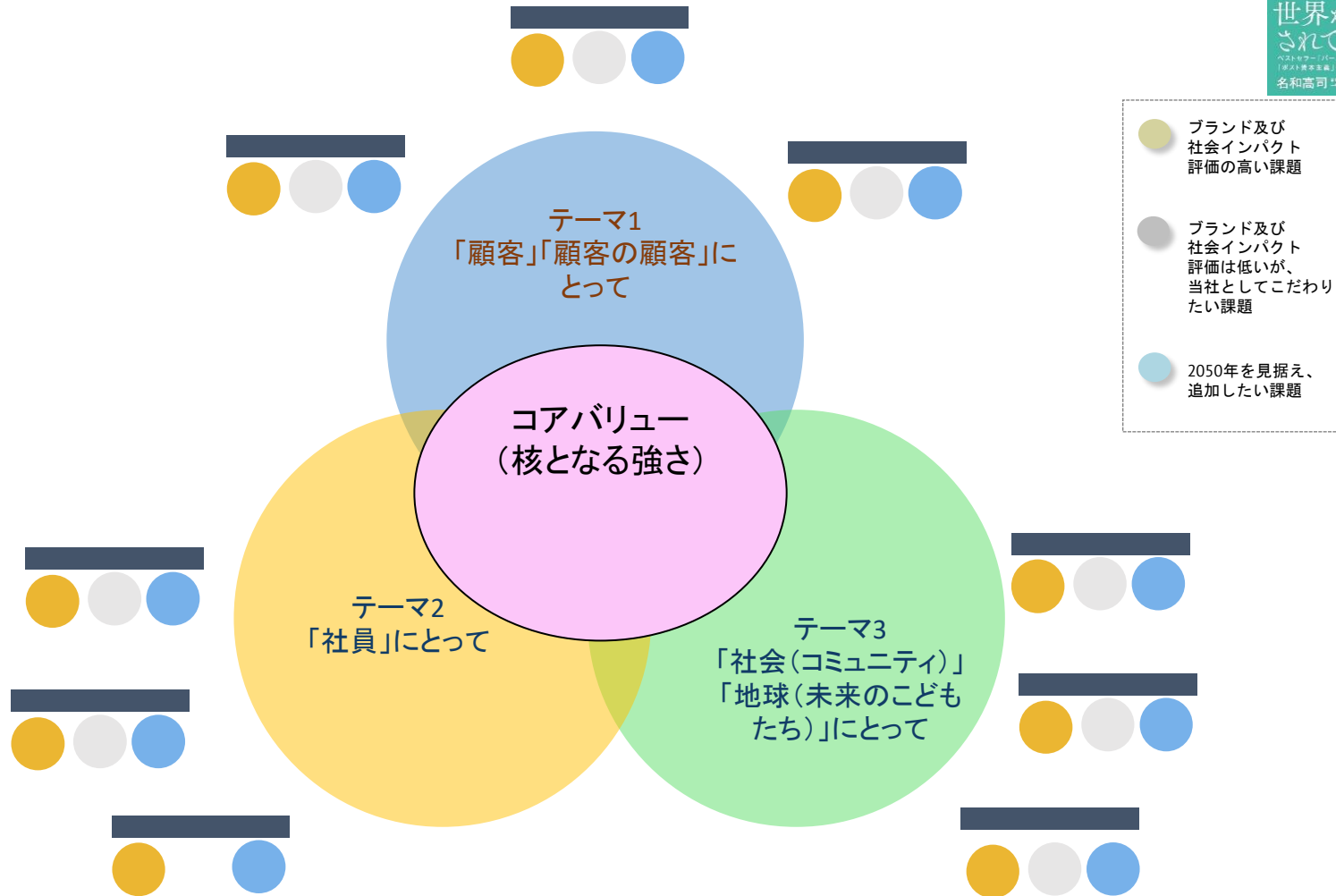
Integrity as the only choice
Yoki-Monozukuri in plan & action
Innovation for today & tomorrow

PRINCIPLES *How we behave*

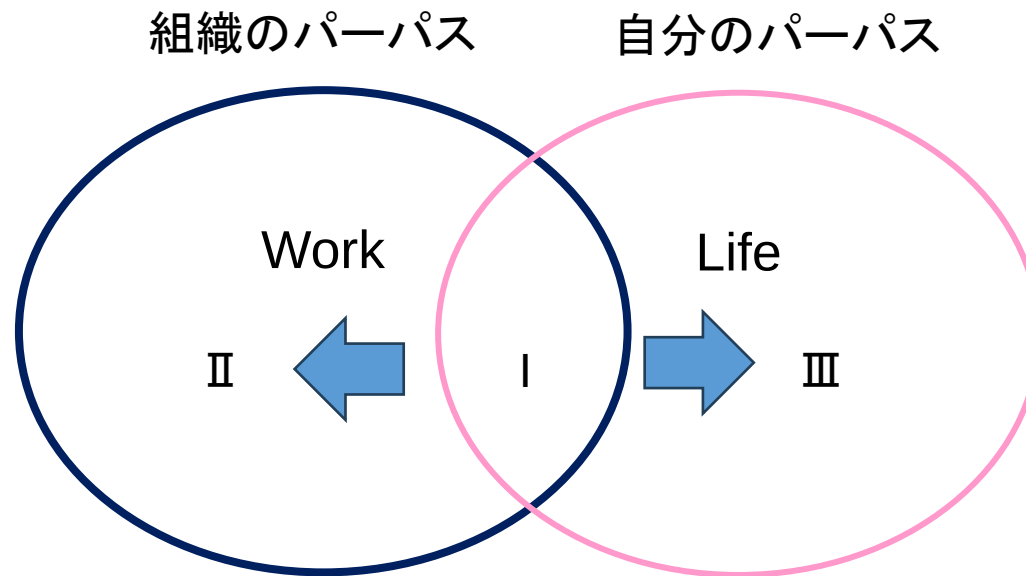
We care for people & the planet
We think from the Genba
We trust, respect, & need each other
We act with courage

「このたび、『世界で最も倫理的な企業』に17年連続で選定していただいたことを光栄に思います。花王は、『正道を歩む』を基本的な価値観としており、外部機関からのこのような評価をととても大切にしています。2021年には企業理念『花王ウェイ』を刷新し、行動原則に『果敢に挑む』を掲げました。今後さらに変化する社会においても業界を牽引していく企業となれるよう、高い目標に向かって挑戦し続けていく決意を新たにしています」(長谷部佳宏社長)

パーパスワークショップ



My Purposeとの創発関係



DXからMX（マネジメント・トランスフォーメーション）へ



Ⅱ. 自社の「クセ」(課題: Problems)

- Speed/Scaleの欠如
(「やってるつもり」病)
- Thousand Flowers(「POC」病)
- トップ・現場、各機能間の
「つなぎ」の弱さ(「出島」病)

パフォーマンス

これまで

これから

MTP*

自社(現状)

時間

I. 「ありたい姿」(志・Purpose)

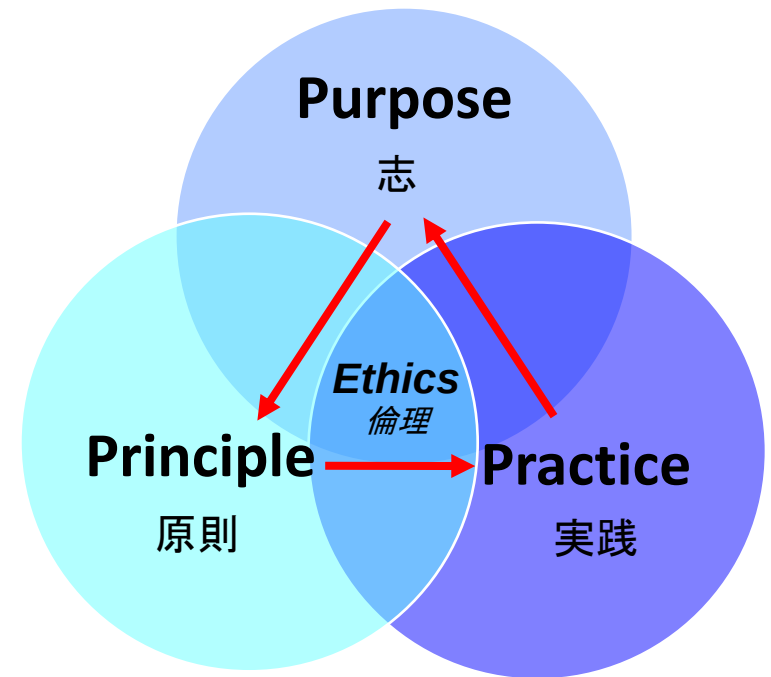
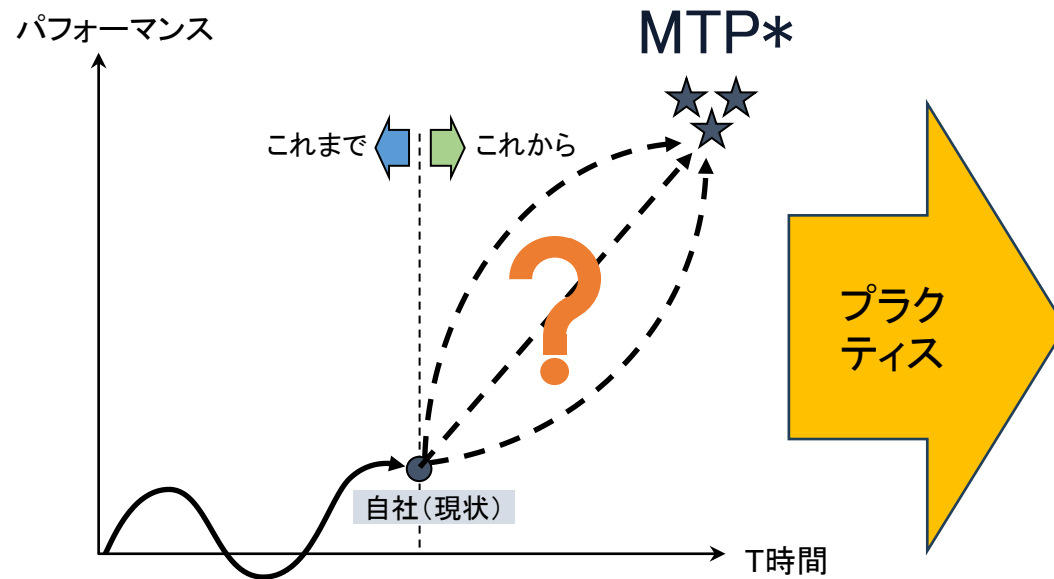
- わくわく ♥
- ならでは ★
- できる !

Ⅲ. 変革の方向性(脱学習・Pivot)

- Innovation @edges
- ミドルを核としたメビウス運動
- Scalingのためのアルゴリズム
(クリエイティブ・ルーティン)の
埋め込み

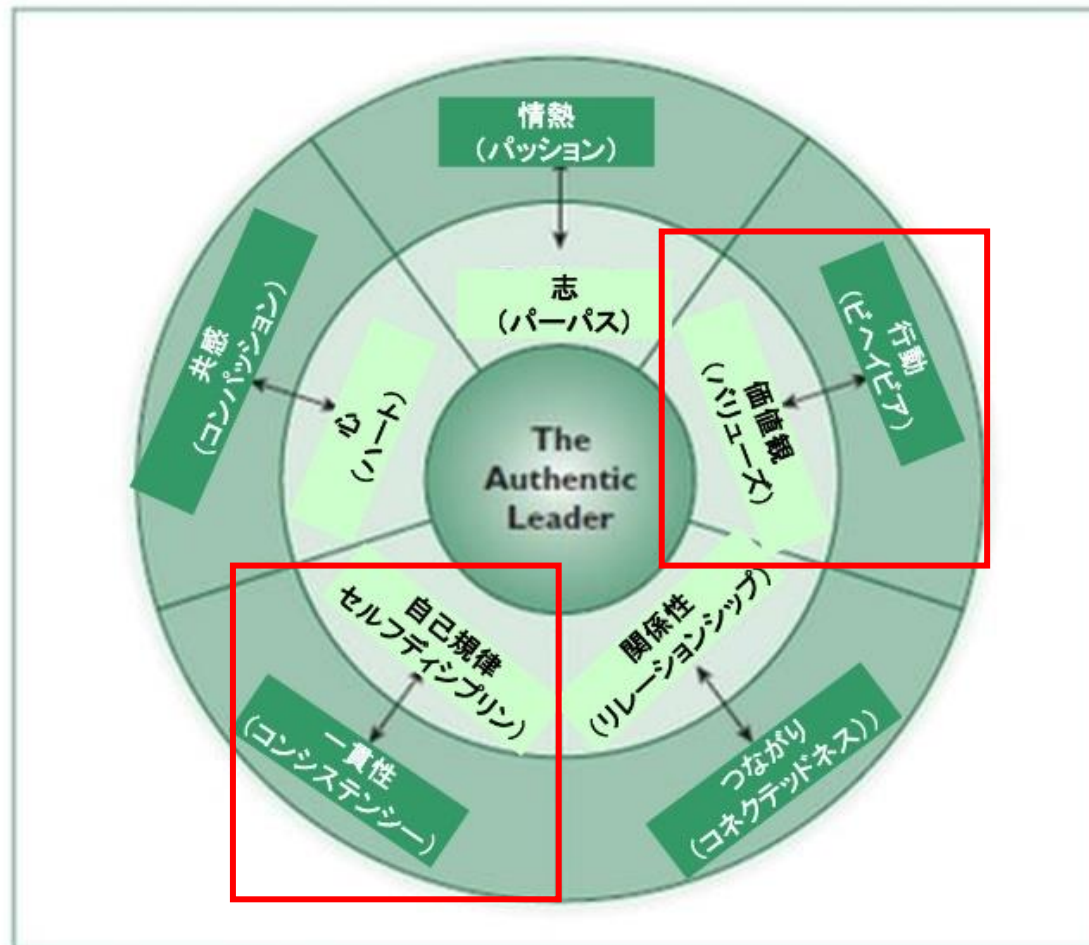
* Massive Transformative Purposes (星座群)

パーパスからプラクティスへ



* Massive Transformative Purposes (星座群)

オーセンティック・リーダー



SOURCE: From *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value* by Bill George, copyright © 2003. Reproduced with permission of John Wiley & Sons, Inc.

"Fast achieving cult status
among chief executives."
—*Economist* Top Business Book 2003

BusinessWeek
BESTSELLER

Authentic Leadership

Rediscovering the
Secrets to Creating
Lasting Value

Bill George

Former Chairman and CEO, Medtronic

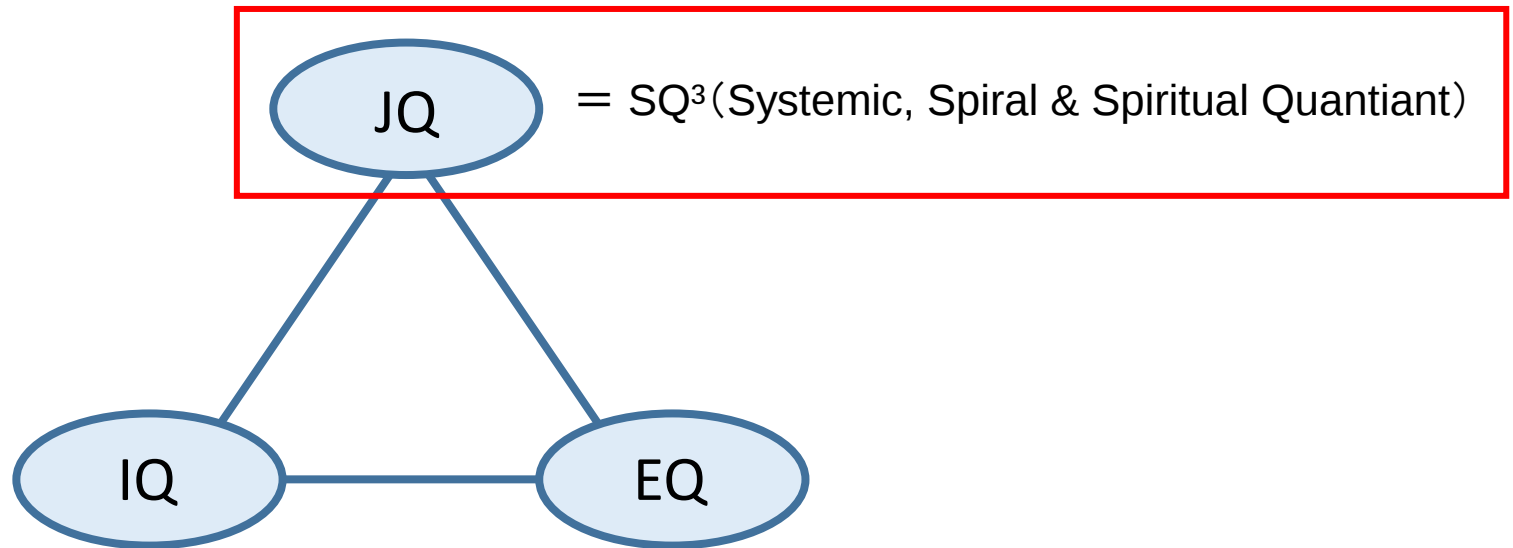
Foreword by Warren Bennis

「賢慮のリーダー」の6つの能力

「善」を判断 できる	何が会社と社会にとっての善かを考えた上で、意思決定する	哲学者
本質を把握 できる	状況や問題の本質を素早くつかみ、人、物、出来事の性質や意味を直感的に理解できる	職人
場をつくる	経営幹部や社員が相互交流を通じて新たな意味を構築できるよう、フォーマル及びインフォーマルな場（共有された文脈）を絶えず創出する	理想主義者
本質を 伝える	メタファー（隠喩）やストーリーを使って、自らが実際に経験したことの本質を伝え、個人やグループにとっての暗黙知に転換する	小説家
政治力を 行使する	政治力を行使して、相反する目標を持った人たちを束ね、行動を促す	政治家
実践知を 育む	徒弟制やメンタリングを通じて、他者（特に現場社員）の実践知の養成を促す	教師



エシックスリーダーに求められる3つのQ



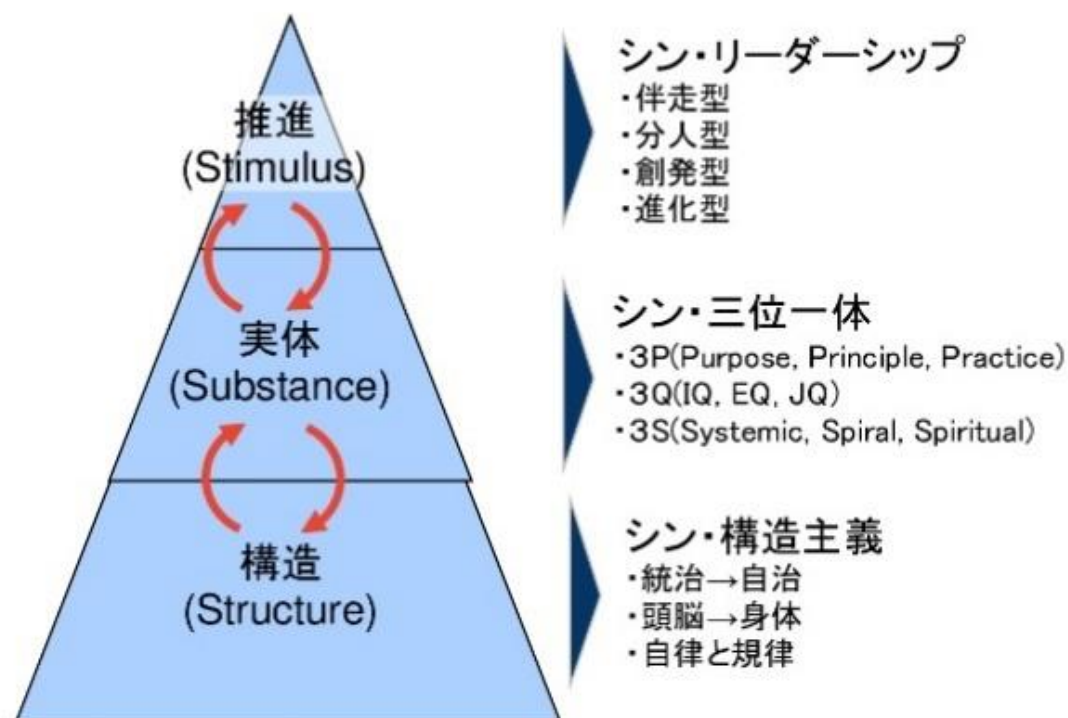
▮ *JQを鍛えるには？*



3つの思考パラダイム

	ロジカル・シンキング	デザイン・シンキング	システム・シンキング
① 基軸	直観→科学(真)	科学→アート(美)	構造→関係(善)
② 落とし穴	合理的な愚か者	共同幻想	青い鳥症候群(現実逃避)
③ 進化形	クリティカル・シンキング	ラテラル・シンキング	コンセプチュアル・シンキング
④ 大学	ハーバード	スタンフォード	MIT
⑤ 機関	マッキンゼー	IDEO	妙心寺
⑥ 価値	機能価値	感性価値	共感価値
⑦ マーケティング	1.0	2.0	3.0
⑧ パラダイム	機械論	認識論	生命論
⑨ 人間観	ホモサピエンス(英知人)	ホモルーデンス(遊戯人)	ホモソシオロジクス(社会人)
⑩ AI	マシーン・ラーニング (機械学習)	ディープ・ラーニング (深層学習)	トランスファー・ラーニング (転移学習)

エシックス経営の三層構造



パーパス経営と倫理～初期仮説

1. 企業を取り巻く倫理的課題をどうとらえるべきか？

- 徳（アリストテレス）＞正義（カント）
- インテグリティ＞コンプライアンス

2. なぜ組織倫理の必要性が高まっているか？

- 顧客：共感＞エシカル＞欲望
- 社員：働きがい＞働き方
- 投資家：価値創造＞リスク回避

3. パーパス経営と倫理の関係をどう理解するか？

- パーパス（理想）とプラクティス（現実）をつなぐ
プリンシプル（判断軸）

4. 倫理的課題への対応の難しさはどこにあるか？

- 時間軸（非連続）、空間軸（開放系）の広がりによる
因果ループの複雑化（複雑系）
- 価値観の多様化（ダイバーシティ）＞共通善（コモン・グッド）
- Web3の先：分人（ディビジュアルズ）in Multiverse
＞個人（インディビジュアル）in Universe

5. リーダーは倫理的課題にどう向き合うか？

- JQ＞IQ+EQ～包摂＞中庸
- JQ=S³(Systemic, Spiral, Spiritual)～禅＞U理論
- 守破離～学習優位（学習と脱学習）の経営

6. 倫理経営の実践に向けて、企業リーダーはいま何をすべきか？

- 判断原理、行動規範の明確化とアップデート（例：
ディズニー「5 Keys」）
- 日々の組織実践（例：Organization Simulation、実践
例の共有、Values Workshop）
- セルフ・ガバナンス（自治）＞ガバナンス（統治）
～ESC経営＞ESG経営

7. パーパス経営の実践に向けて、企業リーダーはいま何をすべきか？

- 企業価値の源泉（ソース）としての「人財」の質
(Talent Density)＞人的資本経営
- 人財のE⁴: Emulate（学習）、Edit（編集力）、
Embody（実装力）、Engage（引込力）
- 「たくみ」と「しくみ」の良循環